
An der Unternehmensidentität und über sie schreiben

PR-Konzepte planen, entwerfen und verbessern

Nicole Rosenberger

Beim Schreiben für die PR schaffen schriftliche Konzepte die Verbindlichkeit, die im Umfeld der digitalisierten Öffentlichkeit für die Identität eines Unternehmens unabdingbar ist (1.). Zu unterscheiden sind Rahmenkonzepte sowie strategische und operative PR-Programme. Deren Herstellung erfordert eine Prozess- und eine Textplanung, wobei mit einem kreisförmigen Prozessmuster von Analyse, Strategiedefinition und Umsetzungsplanung zu rechnen ist (2.). Der Entwurf von Konzepten ist vom interaktiven Vorgehen und der Arbeit mit verschiedenen Textvorlagen geprägt (3.). Für die Verbesserung von Konzeptpapieren gelten besondere Anforderungen an Stringenz und Textgestaltung (4.).

Schlüsselbegriffe: Konzept, Identitätsmanagement, PR-Programme, Analyse/Strategie/Umsetzung/Evaluation, interaktives/intertextuelles Schreiben

1 Grundlagen: Das PR-Konzept als Führungsinstrument

Das Konzept ist ein Plan, nach dem die Zukunft schreibend modelliert wird (lat. *conceptus*: das Erfasste und Verfasste). Es bringt komplexe, zum Teil disparate Aufgaben und Zielsetzungen in eine konsistente Form – in eine Form also, die Bezüge zwischen einzelnen konzeptionellen Elementen schafft. Das ermöglicht die Priorisierung von Zukunftsszenarien und deren Evaluation. Transparenz und Nachvollziehbarkeit sind denn auch wesentliche Kriterien dafür, dass Konzepte als Führungsinstrument und Entscheidungsgrundlage in der PR-Arbeit eingesetzt werden können.

Die Verschriftlichung eines Konzepts ermöglicht es, vorgeschlagene Lösungen und dahinter stehende Prämissen innerhalb von Organisationseinheiten eines Unternehmens und über deren Grenzen hinweg zu diskutieren und weiterzuentwickeln: Schriftliche Konzepte sind demnach Diskursbeiträge, die Verbindlich-

keit schaffen; sie haben – zumindest nach ihrer Verabschiedung – eine sogenannte »obligative Funktion« (Brinker 2005: 126 f.).

Diese Steuerungsfunktion ergibt sich einerseits aus dem Inhalt des Konzepttextes selber, so beispielsweise aus Zielformulierungen, die einen spezifischen, terminierten und messbaren Endzustand beschreiben. Andererseits kann sie auch aus dem Handlungs- und Situationskontext hervorgehen, in den das Konzept eingebettet ist – dann beispielsweise, wenn aufgrund eines Konzepts Ressourcen für die PR-Arbeit bewilligt werden.

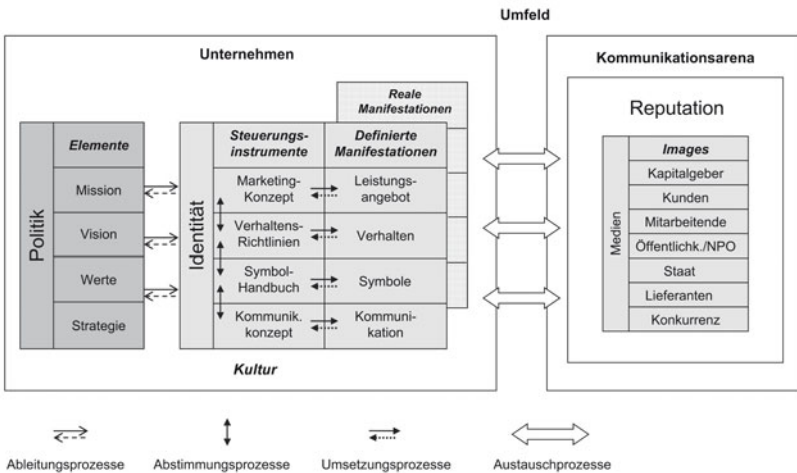
Das Schreiben von Konzepten für die PR ist entsprechend eine Führungsaufgabe (Perrin 2008); es ist Teil des Identitätsmanagements und beeinflusst dieses mit (Niederhäuser/Rosenberger 2011). Um die ganz unterschiedlichen Bezugsgruppen, mit denen eine Organisation interagiert, gezielt und mit klaren Botschaften zu erreichen, müssen die Schreibprozesse für verschiedene Kommunikationsmittel und -massnahmen koordiniert und aufeinander abgestimmt werden. Effizientes und effektives Schreiben für die PR setzt deshalb verbindliche und überprüfbare, das heisst schriftlich fixierte Konzepte voraus.

Digitalisierung und Globalisierung machen es mehr denn je unabdingbar, dass Botschaften von Organisationen konsistent sind. Jegliches Kommunikationsverhalten basiert heute auf der Tatsache, dass fortlaufend Informationen von und über Organisationen schriftlich akkumuliert, gespeichert und weiterverarbeitet werden (Stücheli-Herlach/Perrin, in diesem Band). Es ist davon auszugehen, dass die daraus erwachsenden Irritations- und Reputationsrisiken durch polyphone Redundanz und Unübersichtlichkeit minimiert werden. So erreicht beispielsweise die Plattform »Sorgim«, die den Schweizer Detailhändler Migros – nach eigenen Angaben – konstruktiv-kritisch thematisiert, dieselbe digitale Öffentlichkeit wie die von Migros selbst betriebene Site »Migipedia«. Die hier publizierten Voten und Themen erringen aber höchst selten massenmediale Resonanz – ein Indiz dafür, dass die skandalisierende Wirkung einer Vielzahl einzelner Äusserungen tendenziell zu verpuffen scheint. In diesem Zusammenhang stellt das Phänomen Wikileaks den vorläufigen Höhepunkt einer Entwicklung des Informationssystems dar, welche durch immer mehr und durch immer stärkere Reize die Bereitschaft zu ständiger Aufmerksamkeit der Empfänger und deren Verarbeitungskapazität zunehmend überfordert.

Umgekehrt, und das wiegt schwerer, werden in diesem neuen, von Beliebigkeit geprägten und allseits zugänglichen Mediensystem Konsistenz und Unverwechselbarkeit wie nie zuvor zu Wettbewerbsfaktoren für Organisationen. Für die Kommunikationstätigkeit wiederum heisst das, dass sie sich konsequent an der Identität der jeweiligen Organisation orientieren muss.

Identität wird hier als Ergebnis der Realisierung organisationspolitischer Eckpunkte verstanden, also der Vision, der Mission, von Werten und von einer Stra-

Abbildung 1 Modell des identitätsorientierten Kommunikationsmanagements



© 2011 Niederhäuser / Rosenberger

ategie; diese Realisierung erfolgt in den vier Identitätsdimensionen des Leistungsangebots, des Verhaltens, der Symbole und der Kommunikation (Niederhäuser/Rosenberger 2011: 23 ff.). Entsprechend umfasst Identitätsmanagement verschiedene Prozesse der Definition, der Umsetzung, der Vermittlung und der Überprüfung dieser Identität. Insgesamt richtet es das Handeln in der Organisation auf einen gemeinsamen Fluchtpunkt aus und schafft damit eine zentrale Voraussetzung für eine hohe Reputation (Niederhäuser/Rosenberger 2011: 107 ff.).

PR übernimmt im Identitätsmanagement verschiedene Aufgaben. Grundsätzlich prägt sie als eines von vier Identitätselementen (neben dem Leistungsangebot, dem Verhalten und den Symbolen) die Identität mittels eigener Kommunikationsmassnahmen wesentlich mit aus. Als Managementfunktion kommt der PR die Aufgabe zu, die definierte Identität nach innen und aussen zu vermitteln und die Erwartungen und Interessen der Stakeholder in das Führungssystem der Organisation hineinzutragen. Darüber hinaus kann sie die Unternehmensleitung bei der Moderation des internen Identitätsdiskurses unterstützen (Niederhäuser/Rosenberger 2011: 111 f.).

Das Schreiben von PR-Konzepten im identitätsorientierten Kommunikationsmanagement ist damit immer sowohl ein Schreiben an der Identität wie auch ein Schreiben über Identität. Im ersten Fall gestaltet und definiert es die Identi-

tät mit, im zweiten adaptiert es die Identität im Hinblick auf die jeweiligen Situationen und Adressaten. In beiden Fällen leistet die schriftliche Konzeption einen wesentlichen Beitrag zur internen Diskussion und Verständigung darüber, was die Organisation über ihren unmittelbaren Zweck hinaus zusammenhält. Indem PR-Konzepte organisationale Verfasstheit gleichsam aus beliebiger Perspektive fokussieren und vermitteln, ist das Schreiben von PR-Konzepten ein geschmeidiges und bewährtes Werkzeug, um Identitätsdiskurse zu führen.

2 Planen: Typen, Phasen, Prozesse, Themen und Struktur eines PR-Konzepts

2.1 Konzepttypen im Identitätsmanagement

Die verschiedenen Aufgaben, die PR im Identitätsmanagement einer Organisation zu erfüllen hat, führen zu spezifischen Konzepttypen mit entsprechenden Inhalten. Mit Zerfass (2010: 346 ff.) kann man drei Konzeptmodi unterscheiden: das Rahmenkonzept, strategische PR-Programme und operative PR-Programme.

Das »Rahmenkonzept« formuliert die prinzipiellen Aufgaben und Leitlinien der Kommunikation, in denen sich die generelle Orientierung der Organisation spiegeln sollte (Zerfass 2010: 346). Es wird in der Praxis oft als »Kommunikationsleitbild« oder als »Communication Policy« bezeichnet oder ist häufig auch Teil des Leitbilds. Auf dieser Konzeptstufe wird in Kommunikation übersetzte Identität in ihren Leitlinien auf der Basis der Unternehmenswerte und der Unternehmensvision grob normiert und definiert. Das Rahmenkonzept wird mit Bedacht grosszügig formuliert, hat im Gegenzug aber einen allgemeingültigen, für alle verpflichtenden Charakter. Es legt die Stossrichtung fest, wie sich Identität über und in Kommunikation ausprägen kann und soll.

Die »strategischen PR-Programme« leiten sich vom »verfassungsgebenden« Rahmenkonzept ab und geben – quasi als »Gesetzgebung« – eine Orientierung für die Vermittlung der Identität nach innen und aussen. Dazu werden Kommunikationsziele, Stossrichtung und Kernelemente zur Unterstützung der Unternehmenspolitik und -strategie formuliert und im Hinblick auf den Effektivitätsaspekt organisiert (Zerfass 2010: 347). In der Praxis werden Rahmenkonzept und strategisches Konzept häufig im sogenannten »Dachkonzept« kombiniert dargestellt.

Die »operativen PR-Programme« schliesslich verdichten die strategischen Zielsetzungen und strategischen Konzepte zu einem realisierbaren PR-Mix. Sie optimieren die nichtstrategischen Aspekte, also die Massnahmen, die Kommunikationsorganisation, die Ressourcen (Personal und Budget) und die Zeitplanung unter dem Gesichtspunkt der Effizienz (Zerfass 2010: 357). Operative PR-Pro-

gramme dienen primär als Führungsinstrumente für die konkrete Gestaltung der kommunikativen Austauschprozesse zwischen der Organisation und ihren Bezugsgruppen in der Kommunikationsarena. Jahresplanungen oder Einzelkonzepte für ein Kundenevent oder eine Generalversammlung sind hier als typische Beispiele zu nennen.

2.2 Phasen und Prozesse der Konzeption

Jeder Schreibprozess verläuft über die drei Produktionsphasen Planen, Formulieren und Überarbeiten (Perrin/Wildi 2010: 378 f.). Im Planungsprozess wird die Grundlage für die Einordnung der PR-Konzepte in den Identitätsdiskurs der Organisation gelegt. Dabei muss zwischen Prozessplanung und Textplanung (Hayes/Gradwohl 1996: 43) unterschieden werden. In der Prozessplanung legen sich die Konzepter beispielsweise zurecht, welche Recherchen sie zur Lösung ihrer Aufgabe planen, welches Material sie mit welchen Methoden analysieren oder welche Ergebnisse sie mit dem Auftraggeber diskutieren müssen.

Demgegenüber entscheiden die Konzepter in der Textplanung, welche Punkte im Konzept wiedergegeben und damit geregelt werden sollen (»Conceptual Planning«, Hayes/Gradwohl 1996: 43). Dabei müssen domänen-, textsorten- und organisationsspezifische Aspekte berücksichtigt werden. So sind etwa im Strategieteil einer Jahresplanung primär kurzfristige Ziele zu formulieren, während in einem klassischen Dachkonzept die Ziele auf kurz-, mittel- und langfristige Sicht definiert sind. Darüber hinaus haben die Konzepter zu entscheiden, welche Ergebnisse aus Recherche und Analyse in welcher Form im Konzept thematisiert werden sollen. Hier ist auch zu überlegen, welche Sachverhalte visuell dargestellt werden. In der Praxis werden Überlegungen zur Positionierung von Organisationen sehr häufig in der Form eines Positionierungskreuzes und die Analyseergebnisse in einer SWOT-Matrix zusammenfassend abgebildet.

Zur Textplanung gehört ausserdem generisch die Planung der Versprachlichung, also des Formulierens des Konzeptes an sich (»Language Planning«, Hayes/Gradwohl 1996: 43). Dabei werden einzelne Wörter und einige wenige Sätze gedanklich skizziert, bevor sie dann konkret niedergeschrieben werden.

Sowohl bei der Prozessplanung wie bei der Textplanung muss der Konzepter unterschiedliche mentale Prozesse bewältigen. Nach Szyszka sind dies die beiden Denkbewegungen der »Analyse« und des »Entscheidens«, die dem Prinzip der »Selektion« in der Strategieentwicklung folgen, und die Denkbewegung der »Differenzierung«, die bei der Entwicklung von Taktik und Massnahmen nötig ist (Szyszka 2008: 46). Leipziger hingegen betont einen dreifachen, je neuen gedanklichen Ansatz: Beim Konzepten müsse eine »analytische Ordnung« hergestellt

werden, aufgrund derer dann »strategische Entscheidungen« fallen. Schliesslich müssen diese Entscheidungen »in operative Handlungen umgesetzt« werden. Die drei Denkprozesse sollten entsprechend chronologisch absolviert werden.

Allerdings kann in einem Konzeptionsprozess der Regelkreis von Analyse, Strategie und Umsetzung mehr als einmal durchlaufen werden. Leipziger hat diesen Kreislauf in zehn Fragen zerlegt, die während des Prozesses beantwortet werden müssen. In der Analyse wird der kommunikative Kontext im Hinblick auf die Organisationsziele, die zu erwartenden kommunikativen Probleme sowie die Chancen und Gefahren der Problemlösung beleuchtet. Die Strategie beantwortet die Frage, was mit der Kommunikation bewirkt, wer angesprochen, welches Meinungsbild vermittelt und wie der Meinungsbildungsprozess gestaltet werden soll. Im Rahmen der operativen Umsetzungsplanung wird definiert, welche Instrumente zu welchem Zweck wo, wann, wie oft und in welchem Umfang eingesetzt werden sollen und wie der Erfolg überprüft wird (Leipziger 2004: 20).

In dieser mehrmals zu wiederholenden kreisförmigen Bewegung im Regelkreis von Analyse, Strategie und Umsetzung wird immer auch der Konzeptionsprozess überdacht und korrigiert. Dieses Steuerungsverfahren wird als formative Evaluation bezeichnet und kommt zum Einsatz, um sowohl die Erstellung des Konzepts wie auch dessen Umsetzung zu überprüfen. Im Gegensatz dazu zielt die summative Evaluation auf die Ergebniskontrolle nach der abgeschlossenen Umsetzung (Besson 2008: 48 f.). Art und Umfang der Instrumente, die für die abschliessende Wirkungskontrolle vorgesehen sind, sind im Konzeptpapier fixiert. Dieses kreisförmige Prozessmuster ist schon bei der Planung des Schreibens zu berücksichtigen; es führt dazu, dass einzelne Arbeitsphasen nicht linear aufgeteilt werden können und dass eine ausgeprägte Arbeitsteilung wohl beim Entwurf einzelner Textteile, nicht aber beim Entwurf und bei der Verbesserung des gesamten Konzeptes sinnvoll ist.

2.3 Themen und Kompetenzen im Konzeptionsprozess

In der ersten Konzeptionsphase, der Analyse, wird die Problemlage erhoben: Der konkrete Anlass für das Konzept respektive das Kommunikationsproblem wird mit der Sichtweise des Auftraggebers in Beziehung gesetzt und in den grösseren Kontext der gesamten Organisation und ihrer Ziele gestellt. Dabei werden mittels Recherchen gezielt Fakten ermittelt und im Hinblick auf die konkrete Aufgabenstellung analysiert. So geht es beispielsweise um die Überprüfung der Kongruenz von Unternehmenspolitik und -identität oder um einen Vergleich von Identität und Image. Die in der Analyse ermittelten Ergebnisse werden geordnet, kategorisiert, bewertet und abschliessend bezüglich ihrer Relevanz selektioniert.

Im Gegensatz zur ersten Phase ist die Strategiephase auf die Entwicklung der Zukunft ausgerichtet und als solche Kernstück des Konzeptionsverfahrens. Für den Entwurf eines angestrebten Endzustands, wie er in den Kommunikationszielen skizziert wird, sind die intellektuellen Leistungen des Projizierens, Priorisierens, Kondensierens und des Systematisierens gefragt. Strebt die Kommunikation beispielsweise eine Veränderung des Organisationsimages an, so ist für die Zielformulierungen konzis zu bestimmen, welches Wissen bestimmte Bezugsgruppen über die Organisation bis zu welchem Zeitpunkt haben sollten, damit sich die erwünschte Wahrnehmung einstellen kann. Nur so können Ziele und Botschaften für die verschiedenen Bezugsgruppen strukturiert und hierarchisiert und damit aufeinander abgestimmt werden.

Im Umsetzungsteil schliesslich müssen die künftigen Aktivitäten in der PR ermittelt werden. Das operative Denken projiziert dabei, was konkret geschehen wird, welche Kommunikationsinstrumente und -massnahmen eingesetzt werden und wie deren Einsatz und Wirkung überprüft werden sollen. Dies erfordert gleichermassen Kreativität wie Konkretisierungskompetenz.

2.4 Grobstruktur eines Konzeptpapiers

Die Herausforderung lautet, die genannten Denkleistungen in ökonomischer und zweckdienlicher Weise zu verschriftlichen. In der Literatur gibt es ganz unterschiedliche Vorschläge, wie die Ergebnisse des konzeptionellen Prozesses dokumentiert und strukturiert werden sollen (Bentele/Nothhaft 2007: 359 ff.). Die verschiedenen Vorgehensweisen folgen jedoch alle demselben Grundmuster: Nach einer Schilderung der Ausgangslage werden die Analyseergebnisse präsentiert und in einer abschliessenden Problembestimmung festgehalten. Daran anknüpfend wird die vorgeschlagene Problemlösung skizziert. Hier werden Aussagen zu Zielsetzungen, Bezugsgruppen, Botschaften und strategischem Vorgehen gemacht. Schliesslich werden die Umsetzung dieser Problemlösung mittels Massnahmen und deren Durchführung bezüglich Organisation und Ressourcen geregelt sowie die Mittel der Erfolgsüberprüfung definiert.

3 Entwerfen: Konzeption als Interaktion und Intertext

3.1 Interaktives Schreiben

Konzepter haben sich während des Schreibprozesses mit unterschiedlichen Akteuren abzustimmen: mit dem Auftraggeber, mit den Führungsverantwortlichen

der übergeordneten Projekte, mit internen und externen Informanten und mit Co-Produzenten, die sich in den Phasen von Planung, Formulieren und Durchsicht einbringen können (Van der Gest 1996: 310 f.). Diese liefern dem Autor als Co-Produzenten Informationen und Ideen, sie diskutieren und bewerten konkrete mentale oder bereits verschriftlichte Entwürfe einzelner Teile oder sie bringen sich in Brainstormings zusammen mit dem Autor ein. Auch wenn diese Co-Produzenten im Schreibprozess eine zentrale Rolle spielen, kommt es sehr selten zu einer effektiven Co-Autorschaft. Der Einbezug verschiedener Akteure stellt aber die Einbettung der PR-Konzepte in die übergeordneten Vorgaben des Identitätsmanagements sicher.

Die Beteiligung verschiedener Akteure bei dieser Form des interaktiven Schreibens führt dazu, dass das Schreiben von PR-Konzepten sehr stark in mündliche Kommunikation eingebettet ist. So sollte zu Beginn des Konzeptionsprozesses ein mündliches Briefing mit dem Auftraggeber stattfinden, in dem dessen Erwartungen an das Konzept und dessen Sichtweise auf die Problemstellung in Erfahrung gebracht werden können (Dörrbecker/Fiessenewert-Gossmann 2003: 28 ff.). Zudem empfiehlt es sich bei grösseren strategischen Konzepten, die Ergebnisse der Analyse und unter Umständen auch verschiedene Strategievarianten im Sinne eines Re-Briefings mit dem Auftraggeber während des Konzepterstellungprozesses zu diskutieren. Diese Diskussionen stellen nicht nur die spätere Genehmigung und Umsetzung des Konzepts sicher. Sie sind auch zentral für die Verständigung über den im Konzept entwickelten Beitrag zum Identitätsdiskurs.

Hinzu kommen je nach Konzeptart Gespräche und Interviews mit Vertretern der verschiedenen Bezugsgruppen oder mit Opinion-Leaders; sei es in der Analysephase und/oder in einer Art »Usability-Test« von möglichen Massnahmen. Einzelne Konzeptschritte, mögliche Lösungsvarianten oder Umsetzungsvorschläge werden zudem oft innerhalb des PR-Teams diskutiert. Das Gespräch der PR-Experten untereinander ist für das Herausbilden einer gemeinsamen Vorstellung und damit letztlich für die spätere Konsistenz der Identitätskonstitution und -vermittlung unverzichtbar. Damit kann das Schreiben eines PR-Konzepts auch als »interaktives Schreiben« bezeichnet werden (Pogner 1999: 106).

3.2 Intertextuelles Schreiben

Für die Konzeption von identitätsorientierter Kommunikation ist nicht nur die Interaktion, sondern auch die Intertextualität charakteristisch. So nährt sich die Analyse mehr oder weniger direkt aus den Werten, die im Leitbild formuliert sind, und aus den Unternehmenszielen, die in der Unternehmensstrategie verankert sind. Dadurch wird das zu lösende Kommunikationsproblem in Bezug zu

den beschriebenen unternehmenspolitischen Eckwerten gestellt. Die im Strategieziel formulierten Botschaften stellen letztlich kommunikative und situative Zuspitzungen der Positionierungsbotschaften der Organisation dar. Hinzu kommen intertextuelle Bezüge zu den Steuerungsinstrumenten der Identitätsdimensionen Leistungsangebot, Verhalten und Symbole und zu anderen, bereits bestehenden PR-Konzepten.

Im bewussten Umgang mit dem gegebenen intertextuellen Bezugssystem wird es für Schreibende auch darum gehen, sich im Spannungsfeld zwischen Kreativität respektive Individualität und organisationaler Konsistenz beziehungsweise Konformität intelligent und sinnvoll zu bewegen. Autoren, die sich bewusst mit den unerlässlichen Interdependenzen ihres Kommunikationshandelns und mit dessen Restriktionen auseinandergesetzt haben, wissen auch die stets vorhandene Kontingenz produktiv zu nutzen und Varianten zu bestehenden Bildern zu entwerfen – um im besten Fall den Identitätsdiskurs ihrer Organisation mit neuen, allenfalls überraschenden, aber selbstverständlich unternehmenspolitisch verankerten Elementen anzureichern.

4 **Verbessern: Argumentation und Textgestaltung**

Für den Prozess des Überprüfens und Verbesserns gilt in der PR-Konzeption dasselbe wie in anderen Domänen des Schreibens. Zu beachten sind insbesondere Orthografie und Semantik, aber auch Argumentation, Plausibilität, Zielorientierung, Kohärenz und Stringenz. Dabei verlaufen die Prozesse des Planens, Produzierens und Durchsehens beim Schreiben von PR-Konzepten nicht linear, sondern rekursiv und iterativ. So wird während des Schreibens bereits korrigiert und die Planung laufend verändert respektive verfeinert (Perrin/Wildi 2010: 378).

Das Sichern von Textkohärenz und -konsistenz stellt für interaktives Schreiben im beruflichen Kontext eine spezifische Herausforderung dar (Pogner 1999: 264), müssen doch die Vorarbeiten und Perspektiven der verschiedenen Akteure in einen einzigen Text einfließen. Für die Textsorte PR-Konzept stellt sich die Problematik verschärft, denn beim Konzeptpapier handelt es sich um die Verschriftlichung der Resultate der sehr unterschiedlichen mentalen Prozesse von Analyse, Strategie und Umsetzung, welche in je spezifischen Textmustern dargestellt werden müssen. Dies führt zu in sich abgeschlossenen Textmodulen, die sich zugleich auf die anderen beziehen und diese auf einer anderen Ebene weiterentwickeln sollten. Hinzu kommt, dass innerhalb der einzelnen grossen Module Analyse, Strategie und Umsetzung wiederum kleinere, thematisch und funktional klar ausgerichtete Untermodule zu erstellen sind, in denen beispielsweise Zielgruppen oder Botschaften definiert werden müssen. Beim Prozess des Überarbei-

tens muss gezielt an der Kohärenz und Stringenz dieser verschiedenen Module gearbeitet werden. Zu achten ist dabei auf Verständlichkeit und Eindeutigkeit der Inhalte, auf begriffliche Schärfe und stringente Gedankenführung. Es empfiehlt sich, das Konzept nach einer ersten Überarbeitung von anderen lesen und beurteilen zu lassen und den Text danach nochmals zu überarbeiten.

4.1 Argumentative Stringenz

PR-Konzepte entfalten über die Stringenz von Analyse, Fazit, Strategie und Umsetzung ihre Kernidee. Diese wird argumentativ entwickelt (zu den verschiedenen Möglichkeiten der textlichen Themenentfaltung einer Kernidee Lötscher 2008: 97), wobei Thesen und Argumente auf der Textoberfläche präsent sind. So sollte das Fazit, das die Analyse abschliesst, die Ergebnisse der Analyse priorisieren, verdichten und in eine konzise, fokussierte Problemstellung – eine These – münden.

Die daran anschliessende Zielformulierung, die Zielgruppenbestimmung und die Definition der Botschaften sollten sich darauf beschränken, eine konkrete kommunikative Lösung der vorangegangenen Problembestimmung zu skizzieren. In welchem Rahmen diese zu erzeugen ist, wird mittels strategischer Eckwerte festgelegt. Die Massnahmen, die für die Umsetzung vorgeschlagen werden, sollten sich dann wiederum in diesem in der Strategie vorgegebenen Korridor bewegen. Die Vorschläge für die Massnahmen der summativen Evaluation wiederum sollten sich direkt auf die Ziele beziehen, die im Strategieteil formuliert wurden. Innerhalb des Analysekapitels werden die verschiedenen Sachverhalte mit Vorteil zuerst deskriptiv entfaltet, bevor sie beispielsweise in einer SWOT-Matrix selektioniert und bewertet werden.

4.2 Textgestaltung als Mittel zur Steigerung der Stringenz

Wie in fachsprachlichen Texten generell spielt die visuelle Textgestaltung auch in PR-Konzepten eine wichtige Rolle. Grafiken und Diagramme ermöglichen zum einen eine prägnante und verknappte Darstellung komplexer Inhalte. So kommen etwa im Analysekapitel häufig Positionierungskreuze vor, ebenso verschiedene Formen von Matrizen. Dazu gehört eine Stakeholder-Matrix, also die Einteilung der Stakeholder nach den Kriterien des Einflusses auf die und des Interesses an der Organisation, oder auch eine SWOT-Matrix, mit der Analyseergebnisse bewertet und gewichtet werden. Zum anderen kann mittels grafischer Darstellungen die Kohärenz gestärkt werden. So verdeutlicht eine zusammenfassende Darstellung von Zielen, Zielgruppen und Massnahmen in einer Matrix die Strategiekonformi-



<http://www.springer.com/978-3-531-19620-6>

Schreiben mit System

PR-Texte planen, entwerfen und verbessern

Stücheli-Herlach, P.; Perrin, D. (Hrsg.)

2013, XII, 236 S. 24 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-531-19620-6